

Risiko- Controlling

Von

Univ.-Prof. Dr. Anton Burger

Dr. Anton Buchhart

Universität Eichstätt/Ingolstadt

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|------------|--|-----------|
| I | Grundlagen des Risiko-Controlling | 1 |
| .1 | Zur Systematisierung von Unternehmensrisiken | 1 |
| .1.1 | Zum Risikoverständnis in der Betriebswirtschaftslehre | 1 |
| .1.2 | Risikosystematik für Zwecke des Controlling | 3 |
| .2 | Faktoren und Bedeutung des Risiko-Controlling | 6 |
| .2.1 | Zur Notwendigkeit des Risiko-Controlling | 6 |
| 1.2.2 | Bedeutung des Risiko-Controlling | 8 |
| 1.2.3 | Risiko-Management und Risiko-Controlling | 9 |
| 1.2.3.1 | Unternehmensführung und Risiko-Management | 10 |
| 1.2.3.2 | Zum Verhältnis von Risiko-Controlling und Risiko-Management | 12 |
| 1.3 | Erfolgsfaktoren des Risiko-Controlling | 17 |
| 1.3.1 | Effektivität des Risiko-Controlling | 17 |
| 1.3.2 | Effizienz des Risiko-Controlling | 19 |
| 1.3.3 | Akzeptanz des Risiko-Controlling | 20 |
| 1.3.4 | Integration von Einzelementen des Risiko-Controlling | 23 |
| 1.3.5 | Flexibilität des Risiko-Controlling | 25 |
| 1.4 | Zur weiteren Vorgehensweise | 25 |
| 2 | Risiko-Management und -Controlling aus der prozessualen Perspektive | 27 |
| 2.1 | Einordnung des Prozesses „Risiko-Management“ | 27 |
| 2.2 | Der Risiko-Management-Prozess | 31 |
| 2.2.1 | Identifikation und Erfassung von Risiken | 31 |
| 2.2.1.1 | Zur grundlegenden Vorgehensweise | 33 |
| 2.2.1.2 | Das Unternehmensumfeld und seine Risiken | 36 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 2.2.1.3 | Die Risiken im Unternehmen | 39 |
| 2.2.1.4 | Zusammenführung und Strukturierung von Risiken | 41 |
| 2.2.1.5 | Abschließende Bemerkungen zur Erfassungsphase | 43 |
| 2.2.2 | Beurteilung, Bewertung und Messung von Risiken | 45 |
| 2.2.2.1 | Ursachenanalyse und Bewertung | 45 |
| 2.2.2.2 | Festlegung von Schwellenwerten und Selektion | 47 |
| 2.2.3 | Planung und Steuerung von Risiken | 49 |
| 2.2.4 | Überwachung und Kontrolle von Risiken | 52 |
| 2.3 | Kontrolle des Risiko-Management-Prozesses und der Prämissen | 54 |
| 2.4 | Zur Einordnung des Risiko-Controlling | 56 |
| 2.5 | Regelkreise des Risiko-Controlling | 60 |
| 3 | Zum Einsatz von Instrumenten des Risiko- Controlling | 63 |
| 4 | Instrumente zur Identifikation, Erfassung und Analyse von Risiken | 67 |
| 4.1 | Grundlagen und Anforderungen an Erfassungsin- strumente | 67 |
| 4.2 | Instrumente zur Erhebung von Einzelrisiken | 69 |
| 4.2.1 | Unsystematische Erfassung von Einzelrisiken: Brain- storming | 69 |
| 4.2.2 | Systematische Erfassung von Einzelrisiken: Frühwarn- systeme | 71 |
| 4.2.2.1 | Grundlagen der Frühwarnsysteme | 71 |
| 4.2.2.2 | Basismethoden zur Konstruktion von Frühwarnsystemen | 79 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 4.2.2.3 | Anwendungspotenzial von Frühwarnsystemen | 81 |
| 4.2.3 | Systematische Erfassung von Einzelrisiken: Checklisten und Risikokataloge | 82 |
| 4.2.3.1 | Grundlegende Aspekte von Risikokatalogen | 82 |
| 4.2.3.2 | Systematisierungsmöglichkeiten | 83 |
| 4.2.3.3 | Geschäftsfelder als Grundlage von Risikokatalogen | 86 |
| 4.2.3.4 | Anwendungspotenzial von Checklisten | 88 |
| 4.2.4 | Systematische Erfassung von Einzelrisiken: Ausfallfektanalyse und Fehlerbaumanalyse | 89 |
| 4.3 | Instrumente zur Erfassung und Analyse von aggregierten Risiken | 91 |
| 4.3.1 | Erfassung von Risiken auf der strategischen Ebene: Risikoinventar | 92 |
| 4.3.2 | Erfassung aggregierter Gesamtrisiken: Szenario-Technik | 94 |
| 4.3.2.1 | Grundlagen der Szenario-Technik | 94 |
| 4.3.2.2 | Übertragung der Szenario-Technik auf die Risikoerfassung | 95 |
| 4.3.2.3 | Anwendungspotenzial der Szenario-Technik | 98 |
| 5 | Bewertungsinstrumente | 101 |
| 5.1 | Grundlagen und Anforderungen an Bewertungsinstrumente | 101 |
| 5.2 | Bewertung nicht quantifizierbarer Risiken durch Klassifizierung | 103 |
| 5.3 | Bewertung quantifizierbarer Risiken | 106 |
| 5.3.1 | Bewertung von Einzelrisiken durch annualisierte Erwartungswerte | 106 |
| 5.3.1.1 | Ermittlung und Zusammenführung der Parameter | 106 |
| 5.3.1.2 | Berechnung periodisierter Erwartungswerte | 107 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 5.3.1.3 | Aussagekraft und Anwendungspotenzial periodisierter Erwartungswerte | 109 |
| 5.3.2 | Ermittlung des Einflusses von Einzelrisiken: Sensitivitätsanalysen | 110 |
| 5.3.2.1 | Grundlagen der Sensitivitätsanalyse | 110 |
| 5.3.2.2 | Analyse des Einflusses von Einzelrisiken in funktionalen Beziehungen | 111 |
| 5.3.2.3 | Regressionsanalysen im Rahmen der Sensitivitätsanalyse | 118 |
| 5.3.2.4 | Anwendungspotenzial der Sensitivitätsanalyse | 120 |
| 5.3.3 | Messung durchschnittlicher Markt- und Preisrisiken: Value at Risk (VaR) | 121 |
| 5.3.3.1 | Grundlagen und Vorgehensweise des VaR | 121 |
| 5.3.3.2 | Szenario-Methode | 124 |
| 5.3.3.3 | Historische Methode | 126 |
| 5.3.3.4 | Stochastische Simulation | 128 |
| 5.3.3.5 | Korrelationsansatz | 129 |
| 5.3.3.6 | Verwendung und Beurteilung des VaR-Ansatzes | 132 |
| 5.3.4 | Messung gewöhnlicher Unternehmensrisiken: Cash Flow at Risk (CFaR) | 136 |
| 5.3.4.1 | Konzept und Vorgehensweise | 136 |
| 5.3.4.2 | Risikogrößen im Rahmen des CFaR-Modells | 138 |
| 5.3.4.3 | CFaR-Bewertungsmodelle | 139 |
| 5.3.4.4 | Auswertungsmöglichkeiten des CFaR | 143 |
| 5.3.4.5 | Anwendungspotenzial des CFaR | 144 |
| 5.3.5 | Aggregation und Quantifizierung durchschnittlicher Risiken: Risiko-Profil | 147 |
| 5.3.5.1 | Grundkonzept des Risikoprofils | 147 |
| 5.3.5.2 | Analyse- und Bewertungsmöglichkeiten anhand des Risikoprofils | 148 |
| 5.3.5.3 | Anwendungspotenzial von Risikoprofilen | 151 |
| 5.3.6 | Bewertung extremer Risikoausprägungen: Crash Tests | 152 |
| 5.3.6.1 | Konzept des Crash Tests | 152 |
| 5.3.6.2 | Anwendungspotenzial von Crash Tests | 154 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 5.4 | Einheitliche Bewertung quantitativer und qualitativer Risiken: Scoring-Modelle | 156 |
| 5.4.1 | Grundlegende Funktionsweise von Scoring-Modellen | 156 |
| 5.4.2 | Scoring-Modelle zur Risikobewertung | 157 |
| 5.4.3 | Anwendungspotenzial von Scoring-Modellen | 160 |
| 5.5 | Integrierte Erfassung und Bewertung von Risiken: Risiko-Portfolios | 162 |
| 5.5.1 | Grundlagen | 162 |
| 5.5.2 | Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenspotenzial | 163 |
| 5.5.3 | Höchstschadenswerte und Gesamterwartungswerte | 166 |
| 5.5.4 | Portfolios zur Bewertung symmetrischer Risiken | 168 |
| 5.5.4.1 | Chancen/Risiken-Portfolio | 169 |
| 5.5.4.2 | Risk-Reward-Portfolio | 170 |
| 5.5.5 | Anwendungspotenzial der Portfolios | 172 |
| 6 | Risiko-Reporting als Informations- und Koordinationsinstrument | 175 |
| 6.1 | Funktionen des Risiko-Reporting | 175 |
| 6.2 | Zur grundlegenden Ausgestaltung des Risiko-Reporting | 177 |
| 6.3 | Kriterien für die Ausgestaltung eines Risiko-Reporting | 179 |
| 6.4 | Risk Engine als Basis des Risiko-Reporting | 180 |
| 6.4.1 | Konzept und Bestandteile der Risk Engine | 180 |
| 6.4.2 | Anwendungspotenzial der Risk Engine | 182 |
| 6.5 | Risk Map als Informationsinstrument im Rahmen des Risikoreporting | 183 |
| 6.5.1 | Konzeption von Risk Maps | 183 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 6.5.2 | Anwendungspotenzial von Risk Maps | 186 |
| 6.6 | Informationsdimensionen des Risiko-Reporting | 187 |
| 6.7 | Externe Dimension des Risiko-Reporting | 188 |
| 7 | Risiko-Controlling und strategische Unternehmensführung | 193 |
| 7.1 | Strategische Unternehmensführung, Risikomanagement und Risiko-Controlling | 193 |
| 7.2 | Zweidimensionale strategische Gestaltung der Gesamtrisikoposition durch Portfoliobildung | 195 |
| 7.2.1 | Grundlagen strategischer Portfolios | 195 |
| 7.2.2 | Risikoarten und Geschäftsfelder | 196 |
| 7.3 | Dreidimensionale strategische Gestaltung der Gesamtrisikoposition: Risikowürfel | 199 |
| 7.3.1 | Risikowürfel als internes Analyse- und Gestaltungsinstrument | 199 |
| 7.3.2 | Extern orientierter strategischer Risiko-Würfel | 202 |
| 7.3.3 | Risikobasierter strategischer Geschäftsfeld-Würfel | 204 |
| 7.3.4 | Anwendungspotenzial und Beurteilung | 205 |
| 7.4 | Strategische Führung mit risikoorientierten Balanced Scorecards | 207 |
| 7.4.1 | Das Grundkonzept der Balanced Scorecard | 207 |
| 7.4.2 | Balanced Scorecard Plus (BSC Plus) | 209 |
| 7.4.3 | Balanced Chance and Risk Card (BCR-Card) | 213 |
| 7.4.4 | Anwendungspotenzial und Beurteilung | 218 |
| 7.5 | Risikoadjustierung von Kapitalkosten | 220 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 7.5.1 | Zur Bedeutung von Kapitalkosten in der strategischen Unternehmensführung | 220 |
| 7.5.2 | Zur Ermittlung von Kapitalkosten | 221 |
| 7.5.3 | Eigenkapitalkostenermittlung in der Theorie | 223 |
| 7.5.4 | Marktorientierte Methode zur Ermittlung von teilbereichsspezifischen Kapitalkosten | 226 |
| 7.5.5 | Innenorientierte Methode zur Ermittlung von teilbereichsspezifischen Kapitalkosten | 227 |
| 7.5.6 | Beurteilung der Methoden zur Kapitalkostenermittlung | 233 |
| 7.6 | Risikoadjustierung von Erfolgsgrößen: Discounted Risk Value (DRV) | 235 |
| 7.6.1 | Zur Ermittlung des DRV | 235 |
| 7.6.2 | Das Anwendungspotenzial des DRV | 239 |
| 7.7 | Bilanzsimulation als strategisches Risikomanagementinstrument | 243 |
| 7.7.1 | Strategische Bedeutung der Bilanzsimulation | 243 |
| 7.7.2 | Vorgehensweise der Bilanzsimulation | 244 |
| 7.7.3 | Anwendungspotenzial der Bilanzsimulation im Rahmen des Risiko-Controlling | 247 |
| 7.8 | Risikoorientierte Kennzahlensysteme als strategisches Controlling-Instrument | 248 |
| 7.8.1 | Grundlagen und Defizite wertorientierter Kennzahlensysteme | 248 |
| 7.8.2 | Reward and Risk-Kennzahlensystem | 251 |
| 7.8.3 | Beurteilung risikoorientierter Kennzahlensysteme | 256 |
| 7.9 | Integrierte wert- und risikoorientierte Steuerungssysteme | 257 |
| 7.9.1 | Grundkonzept integrierter Steuerungssysteme | 257 |
| 7.9.2 | Beurteilung dieses Instruments | 258 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 8 | Organisatorische Anbindung | 261 |
| 8.1 | Grundlagen der Organisation des Risiko-Controlling | 261 |
| 8.2 | Implementierung des Risiko-Controlling | 264 |
| 8.3 | Eingliederung des Risiko-Controlling in die Aufbauorganisation | 266 |
| 8.3.1 | Integration des Risiko-Controlling | 267 |
| 8.3.2 | Separation des Risiko-Controlling | 268 |
| 8.3.3 | Fazit zur aufbauorganisatorischen Anbindung des Risiko-Controlling | 270 |
| 8.4 | Ablauforganisatorische Gestaltung | 273 |
| 8.5 | Risiko-Controlling und Kontrollinstanzen | 276 |
| 9 | Abbildungsverzeichnis | 279 |
| 10 | Literaturverzeichnis | 283 |
| 11 | Stichwortverzeichnis | 293 |